

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti, yaitu terkait dengan gaya kepemimpinan situasional. Adapun perbandingan yang dilakukan peneliti yakni judul penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian yang disajikan pada tabel dibawah ini:

No.	Keterangan	
1.	Peneliti (tahun)	Melly Cahyani dan Roy Setyawan (2014)
	Judul penelitian	Analisa Kepemimpinan Situasional Pada CV. Inti Karya Utama
	Metode penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik Sampling: <i>purposive sampling</i> 2. Variable: gaya kepemimpinan situasional dan kematangan bawahan 3. Teknik analisis data: Rentang skala
	Hasil penelitian	Supervisor memiliki gaya <i>participating</i> dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi. Meskipun tidak cocok antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapannya, namun efektifitas pemimpin dinilai tinggi
2.	Peneliti (tahun)	Siti Rahmawati (2010)
	Judul penelitian	Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer dan Supervisor Berdasarkan Persepsi Karyawan PT Coast Rejo Indonesia
	Metode penelitian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknik sampling: <i>total sampling</i> 2. Variable: gaya kepemimpinan situasional dan Tingkat Pencapaian 3. Teknik analisis data: Rentang skala dan Uji Korelasi <i>Rank Spearman</i>
	Hasil penelitian	Gaya kepemimpinan yang paling dominan diterapkan oleh pengawas, dan manajer menggunakan gaya kepemimpinan konsultasi dan partisipasi. Tingkat pencapaian karyawan yang baik. Hubungan kepemimpinan manajer dengan pencapaian pengawas jelas rendah.

3.	Keterangan	
	Peneliti (tahun)	Tintin S. (2010)
	Judul penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia
	Metode penelitian	1. Teknik sampling: <i>total sampling</i> . 2. Variable: Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai 3. Teknik analisis data: <i>Path Analysis Models</i>
	Hasil penelitian	Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai yang meliputi dimensi hasil pekerja dan perilaku kerja.

Dilihat berdasarkan dari tabel tersebut, adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard. Dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bedanya tempat penelitian dan teknik analisis data yang digunakan.

B. Landasan Teori

1. Konsep Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Para ahli manajemen banyak mengemukakan pendapat tentang definisi kepemimpinan. Menurut Stoner dalam Umar (2000:31) kepemimpinan merupakan proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Dan menurut Mifta Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

2. Teori Kepemimpinan

Menurut Siagian (1992:227) membedakan teori kepemimpinan ke dalam tiga kelompok yaitu:

- a. Teori Genetis

Menyebutkan bahwa kepemimpinan dibawa semenjak manusia lahir ke dunia, artinya seseorang yang menjadi pemimpin itu memang sudah ditakdirkan untuk menjadi seseorang pemimpin (*born leader*). Teori Genetis di manapun ia berada dan dalam situasi bagaimanapun juga, ia akan tetap menjadi pemimpin karena semenjak lahir ia sudah dibekali dengan bakat-bakat memimpin. Demikian teori ini menganggap bahwa seorang pemimpin itu muncul karena memang khusus dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Oleh karena itu menurut teori ini mustahil seseorang dapat menjadi pemimpin.

b. Teori Sosial

Menurut teori sosial, seseorang pemimpin tidaklah ditakdirkan atau bakat-bakatnya tidaklah dibawa sejak lahir, tetapi seseorang akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat (*made leader*).

c. Teori Ekologi

Teori ekologi terjadinya karena adanya perbedaan sengit antara kedua teori ini menyebabkan munculnya teori baru yang disebut dengan teori ekologis (lingkungan). Hal-hal yang positif antara kedua teori ini digunakan dan diakui kebenarannya.

Sedangkan menurut Robbins (1996:41) teori tentang kepemimpinan terbagi menjadi beberapa teori, yaitu meliputi:

a. Teori Ciri

Teori ini mengidentifikasikan ciri-ciri yang dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan, hasilnya dapatlah ditafsirkan dalam suatu cara yang lebih mengesankan. Misalnya, enam ciri yang cenderung membedakan pemimpin dari

bukan pemimpin adalah ambisi dan energy, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

b. Teori Perilaku

Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan itu akan mempunyai implikasi yang sangat lain dari implikasi pendekatan ciri. Seandainya yang sukses, itu riset ciri maka akan dihasilkan suatu dasar untuk menyeleksi orang yang tepat bagi jabatan formal dalam kelompok organisasi yang menuntut kepemimpinan. Perbedaan antara teori ciri dan perilaku dalam penerapan terletak dalam pengandaian yang mendasari.

c. Teori Kemungkinan

Menjadi makin jelas bagi yang mempelajari mengenai fenomena kepemimpinan bahwa meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit dari pada menarik keluar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai. Kegagalan untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian dan perhatian pada pengaruh situasional.

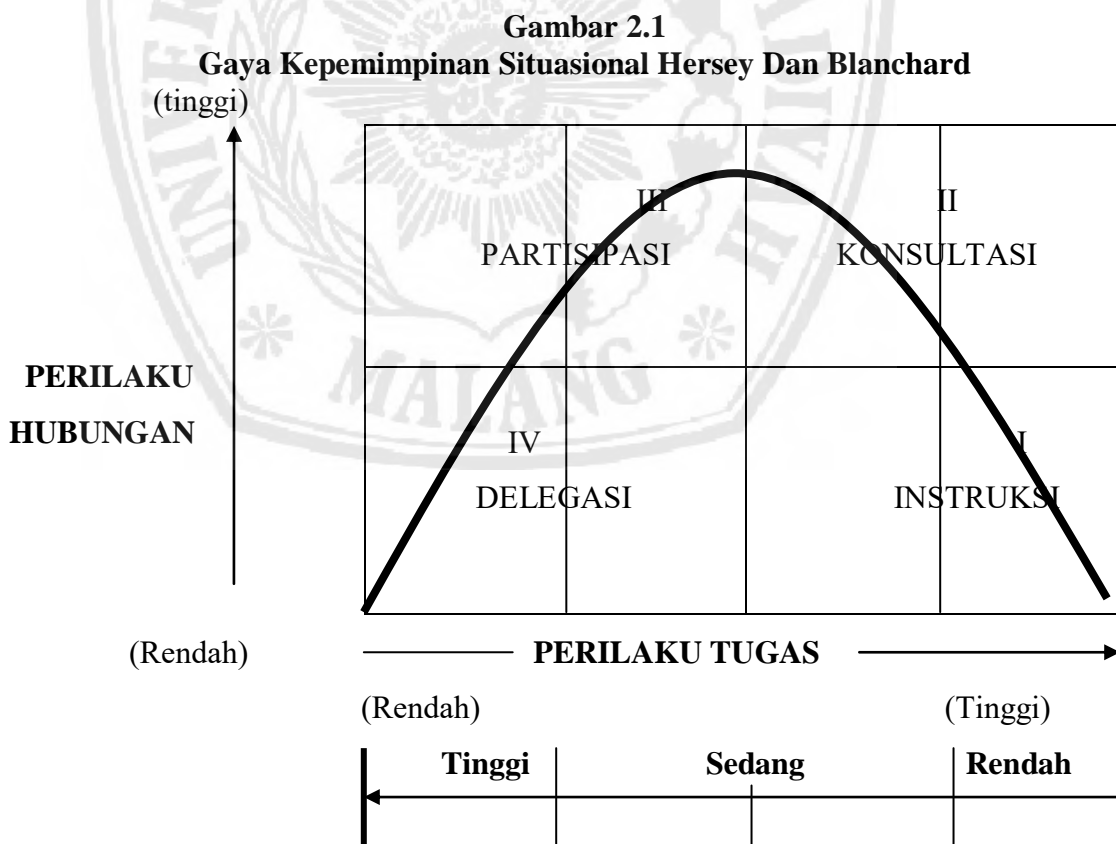
d. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memfokuskan pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang menurut Hersey dan Blanchard bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Tetapi Hersey dan Blanchard melangkah

lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai atau tinggi atau rendah dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat perilaku pimpinan yang spesifik yaitu: mengatakan (*telling*), menjual (*selling*), berperan serta (*participation*), dan mendelegasikan (*delegating*). Keempatnya diuraikan sebagai berikut:

- 1) *Telling* (orientasi tugas tinggi–hubungan rendah)
- 2) *Selling* (orientasi tugas tinggi–hubungan tinggi)
- 3) Berperan serta (orientasi tugas rendah–hubungan tinggi)
- 4) Mendelegasikan (orientasi tugas rendah–hubungan rendah)

Untuk lebih jelasnya teori situasional Hersey dan Blanchard dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Veithzal Rivai (2013:159) **KEMATANGAN BAWAHAN**

e. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok, mereka dipercaya, mendapat sejumlah perhatian, yang tidak proposional dari pemimpin dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam kelompok luar. Mereka memperoleh sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin dan mendapatkan hubungan atasan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas yang formal.

f. Teori Jalur-Tujuan

Tipe kepemimpinan jalur tujuan (*Path Goal Theori*) yang menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi motivasi yang positif dan prestasi kerja bawahannya dalam situasi yang berbeda. Teori ini dinamakan Jalur Tujuan karena memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

3. Kepemimpinan yang Efektif

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak lepas dari siapa yang memimpin, yang sering disebut sebagai pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Dale Timple dalam Umar (2000:31) kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh, yaitu:

- a. Cara berkomunikasi
- b. Pemberian motivasi
- c. Kemampuan memimpin
- d. Pengambilan keputusan
- e. Kekuasaan yang positif

Selanjutnya seorang pemimpin dapat diketahui melalui cirri-cirinya. Untuk ciri umum menurut Collons dalam Umar (2000:32) adalah sebagai berikut:

- a. Kelancaran berbahasa
- b. Kemampuan untuk memecahkan masalah
- c. Kesadaran akan kebutuhan
- d. Keluwesan
- e. Kecerdasan
- f. Ketersediaan menerima tanggung jawab
- g. Kesadaran akan diri dan lingkungan

Untuk menjalankan peran-peran sebagai pemimpin, maka seorang pemimpin harus mempunyai sarana:

- a. Kewenangan formal
- b. Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah
- c. Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya
- d. Komunikasi dengan bawahannya
- e. Perintah untuk bawahannya

4. Sifat-sifat Kepemimpinan

Untuk memperoleh kemampuan kepemimpinan diperlukan sejumlah sifat-sifat yang baik dan tepat. Menurut Terry dalam Siswanto (2005:158) sifat-sifat penting seorang pemimpin adalah:

a. Penuh energi (*energyc*)

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang dibutuhkan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam rangka jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pimpinan.

b. Memiliki stabilitas emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan diri dari purbasangka, kecurigaan atau berapriori jelek terhadap bawahan-bawahannya dan tidak boleh cepat naik pitam.

c. Memiliki pengetahuan tentang hubungan antara manusia (*human relation*)

Mengingat tugas yang penting dan seorang pemimpin adalah memimpin dan memajukan orang bawahannya, maka seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang hal ikhwal manusia dan hubungan antara manusia tersebut.

d. Motivasi pribadi

Keinginan untuk dapat memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat menstimulir saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin.

e. Kemahiran mengadakan komunikasi

Seorang pemimpin harus mampu dan cakap dalam mengutarakan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk dapat mendorong maju bawahannya, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

f. Kecakapan mengajar

Pemimpin yang baik adalah guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang ataupun menyadarkan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan dan sebagainya.

g. Kecakapan sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar-benar tentang manusia atau masyarakat, kemampuan-kemampuannya maupun kelemahan-kelemahannya. Ia harus memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang-orang dengan berbagai ragam sifat, sehingga mereka benar-benar dengan penuh kemauan dan kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

h. Kemampuan teknis

Dengan dimilikinya kemampuan teknis seorang pemimpin akan lebih mudah mengadakan koreksi bila terjadi kesalahan pelaksanaan tugas dan bawahannya.

5. Fungsi Pemimpin

Salah satu kriteria dalam menilai efektifitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang lebih penting untuk diperhatikan dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang

pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Siagian (2007:47) mengemukakan, terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

a. Fungsi Penentu Arah

Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, atau pun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

b. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintahan yang terkait. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa bersama bahwa tidak ada satu pun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain. Adapun sasaran pemeliharaan hubungan tersebut adalah agar berbagai pihak yang berkepentingan:

- (1) Memiliki persepsi yang tepat tentang citra organisasi yang bersangkutan.
- (2) Memahami berbagai kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya.

(3) Menghindari munculnya salah pengertian tentang arah yang hendak dicapai oleh organisasi.

(4) Memberikan dukungan kepada organisasi.

c. Fungsi Sebagai Komunikator

Berkomunikasi pada hakikatnya adalah mengalihkan suatu pesan dari satu pihak kepada pihak lain. Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi (penerima pesan). Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

d. Fungsi Sebagai Mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot dan bahkan mungkin hilang. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

e. Fungsi Sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukannya integrator terutama pada hierarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hierarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya yang berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hierarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut.

6. Aplikasi Kepemimpinan Situasional

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey, yang merupakan penyempurnaan dan studi gaya kepemimpinan sebelumnya. Menurut Hersey dalam Arifin Dkk (2003:126), pada teori situasional, walaupun seluruh variabel situasional (yaitu manajer, bawahan, atasan, ikatan kelompok organisasi, tuntutan kerja, dan waktu) yang terlibat, akan tetapi penekanan tetap terletak pada hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Para bawahannya dalam situasi tertentu amat berperan,

bukan karena eksistensinya sebagai penerima dan penolak pemimpin, lebih dari itu para bawahannya sebagai kelompok sebenarnya menentukan otoritas pribadi maupun apapun yang dimiliki pemimpin.

Menurut Arifin dkk (2003:126) teori kepemimpinan situasional sangat menarik untuk diteliti karena tiga alasan, yaitu:

- a. Penggunaannya yang meluas
- b. Memiliki intuitif yang menarik
- c. Didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan

Pada intinya, teori kepemimpinan situasional menekankan pada efektifitas seseorang tergantung pada dua hal, yaitu:

- a. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu. Dimensi pemilihan gaya kepemimpinan berkaitan dengan tugas kepemimpinan, dalam artian sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
- b. Tingkat kematangan jiwa (kecerdasan) para bawahan yang dipimpin. Dimensi tingkat kematangan berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan yang digunakan. Kematangan dalam hubungan ini berkaitan dengan derajat pengalaman, kemampuan dan kemauan para bawahan untuk menerima tanggungjawab atas tugas tertentu.

Penjelasan dari teori kepemimpinan situasional ini adalah bahwa tingkat kematangan bawahan secara terus menerus meningkat dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pemimpin harus mengurangi perilaku tugas mereka dan meningkatkan perilaku hubungan sampai individu atau kelompok mencapai taraf kematangan yang

moderat. Apabila bawahan mulai pindah pada taraf kematangan di atas rata-rata, hal itu akan menjadi sesuai bagi pemimpin untuk mengurangi tidak hanya perilaku tugas, tetapi juga perilaku hubungan. Hal itu disebabkan karena bawahan tersebut tidak hanya matang dalam melaksanakan tugas, tetapi juga matang secara psikologis.

Bawahan dapat memberikan penguatan pada diri mereka, maka dukungan sosioemosional yang besar dari pemimpin kurang diperlukan lagi. Pada taraf kematangan tersebut bawahan menghendaki peningkatan delegasi wewenang pemimpin sebagai indikasi dari kepercayaan dan keyakinan yang positif. Jadi teori ini berpusat pada kesesuaian dan efektifitas pedoman kepemimpinan serta sesuai dengan kedewasaan yang relevan dengan tugas bawahannya. Taraf kematangan bawahan terentang pada suatu kontinum dari ketidakmatangan sampai pada taraf kematangan (*immaturity-maturity*). Semakin dewasa bawahan, semakin matang seseorang melakukan tugas dan melaksanakan hubungan, demikian pula sebaliknya.

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu, pada hakikatnya telah dikenalkan dari usaha-usaha pada penelitian yang terdahulu seperti Universitas Ohio dan juga tiga dimensi Reddin. Situasional yang dimaksudkan oleh model di bagian ini ialah konsepsi model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard.

Sedangkan menurut Thoha (2003:317) kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan

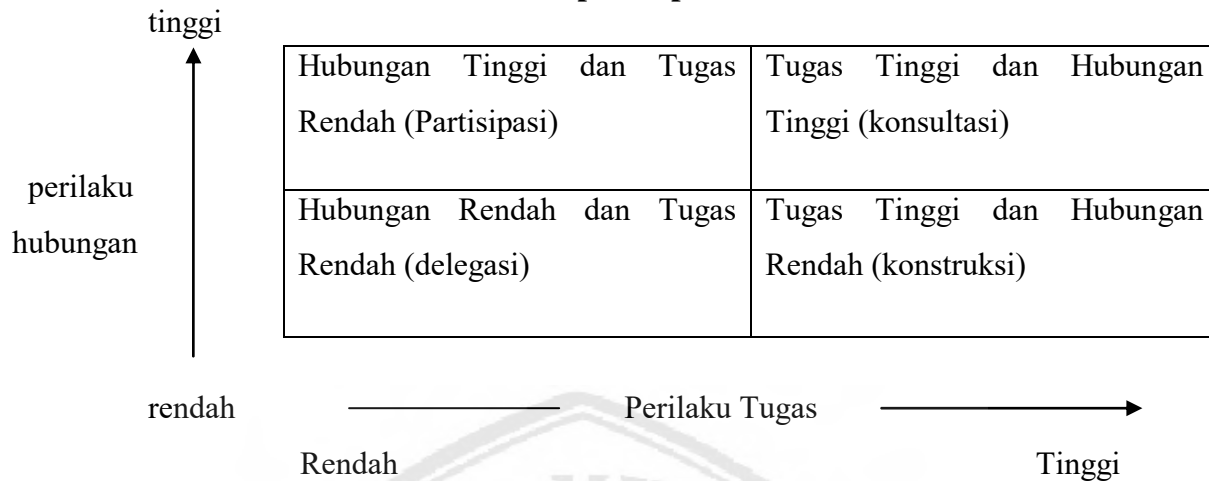
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dengan demikian, dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin situasional, ada dua hal yang biasanya dilakukan terhadap bawahannya, yaitu:

- a. Perilaku mengarahkan, dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seseorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahannya dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
- b. Perilaku mendukung, adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan

Menurut Arifin (2003:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kuadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedangkan perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:

Gambar 2.2
Model Kepemimpinan Situasional



Sumber: Rivai (2003:131)

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kemandirian rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan.

Menurut Toha (2003:15) kematangan (*maturity*) dalam situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang yang mau bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan, berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain dari kematangan bertalian dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.

Kontinum bawahan menurut Hersey dan Blanchard (dalam Rivai, 2013:161) dibagi atas empat kategori dan masing-masing tingkatan dilambangkan dengan huruf 14 (*maturity*) yaitu, M1, M2, M3, dan M4. Untuk mengetahui arti tingkatan kematangan masing-masing, maka dibuat gambar sebagai berikut:

Gambar 2.3
Tingkat Kematangan Bawahan Dalam Organisasi

Mampu dan Mau (Yakin)	Mampu Tetapi Tidak mau (Tidak Yakin)	Tidak Mampu tetapi Mau (Yakin)	Tidak Mampu dan Tidak Mau (Tidak Yakin)
M4	M3	M2	M1

Sumber: Rivai (2013:161)

Tingkat kematangan masing-masing karyawan berbeda berdasarkan pengalaman kerja, pendidikan, kepangkatan dan latar belakang sosial. Karena itu variasi gaya kepemimpinan harus memerhatikan kemampuan dan kemauan karyawan. Karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan yang rendah dan tidak yakin akan berhasil dilambangkan huruf M1. Karyawan yang mempunyai kemampuan sedang dan kemauan rendah (M2). Karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi tetapi kemauan rendah (M3). Sedangkan karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan tinggi dan yakin berhasil dalam menjalankan tugas dilambangkan huruf M4.

Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Thoha (2003:13) pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapatkan tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional, dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada gambar berikut:

Gambar 2.4
Empat Gaya Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi (G3)	Konsultasi (G2)
Delegasi (G4)	Instruksi (G1)

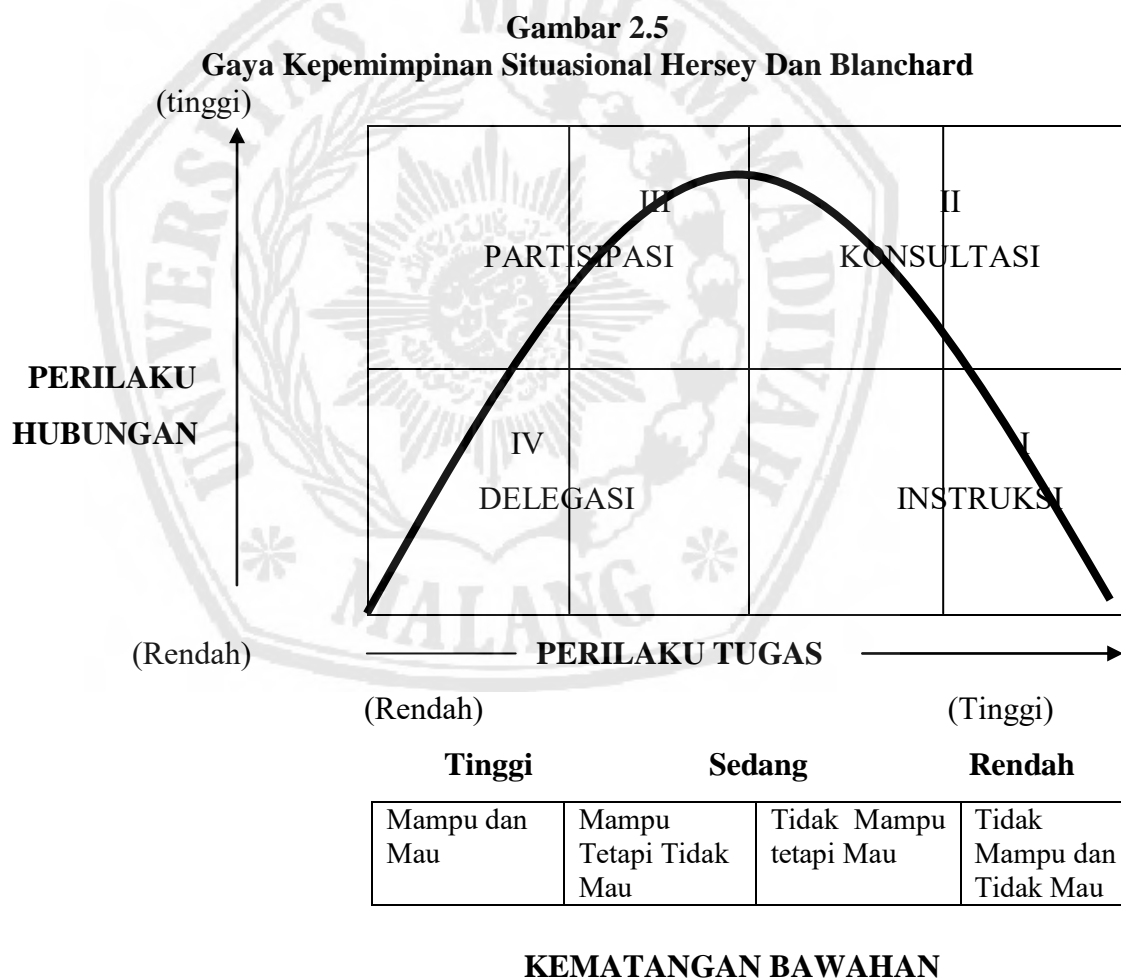
Sumber: Toha (2003:14)

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hamper sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah-masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan, sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Bawahan memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.



Gambar di atas berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

G1 (Instruksi) adalah memberi perintah, arahan atau petunjuk. Gaya kepemimpinan di mana pemimpin banyak memberikan pengarahan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan. Gaya kepemimpinan yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai “instruksi” karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (percaya diri) (M1) memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.

G2 (Konsultasi), adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Pemimpin yang bergaya kepemimpinan konsultasi menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi juga memberikan banyak dukungan terhadap bawahan. Artinya, keputusan dan kebijakan yang diambil berdasarkan masukan dari bawahannya, tetapi di bawah kendali pengawasan dan pengarahan untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahannya. Bagi banyak bawahan gaya seperti ini dipandang sebagai gaya

kepemimpinan yang efektif. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggungjawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.

G3 (Partisipasi) pengikutsertaan atau ikut terlibat, adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan.

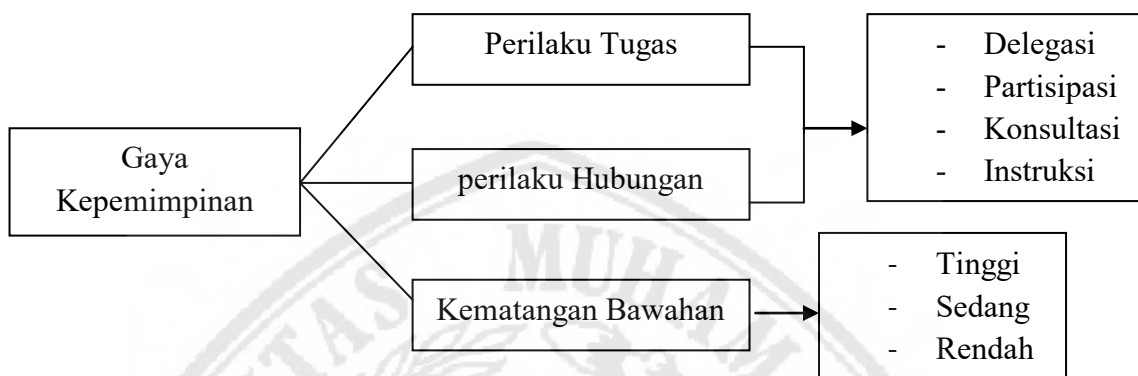
Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dengan demikian, gaya yang mendukung, dan sedikit mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

G4 (Delegasi), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga tidak mau memberikan dukungan, gaya pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakannya diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “delegatif” karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggungjawab (M4). Dengan demikian, gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

C. Kerangka Pikir

Berdasarkan teori yang ada maka dapat dirumuskan suatu model kerangka pemikiran yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.6
Kerangka Pikir Penelitian



Berdasarkan kerangka pikir di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan dilihat bagaimana perilaku pemimpin dan kematangan bawahan. Perilaku pemimpin terbagi menjadi dua perilaku, yaitu melalui perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan melakukan analisis gaya kepemimpinan pada perusahaan maka secara langsung dapat diketahui gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga pemimpin dapat menggerakkan para bawahan untuk dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan. Melalui analisis terhadap kematangan bawahan atau karyawan maka dapat diketahui pada posisi mana tingkat kematangan yang dimiliki oleh karyawan sehingga seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan bawahan.

